

ED469302 1999-06-00 Contratos de rendimiento para administradores (Performance Contracts for Administrators). ERIC Digest.

ERIC Development Team

www.eric.ed.gov

Table of Contents

If you're viewing this document online, you can click any of the topics below to link directly to that section.

Contratos de rendimiento para administradores (Performance Contracts for Administrators). ERIC Digest.....	2
QUE SON LOS CONTRATOS DE RENDIMIENTO?.....	2
QUE INDICADORES SE DEBIERAN USAR PARA EVALUAR EL RENDIMIENTO DE LOS.....	3
PORQUE SE LES OFRECE CONTRATOS DE RENDIMIENTO A LOS ADMINISTRADORES?.....	4
CUALES SON LOS POSIBLES BENEFICIOS DE LOS CONTRATOS POR RENDIMIENTO?.....	4
QUE DICEN LOS CRITICOS ACERCA DE LOS CONTRATOS POR RENDIMIENTO?.....	5
REFERENCIAS.....	6



ERIC Identifier: ED469302

Publication Date: 1999-06-00

Author: Hertling, Elizabeth

Source: ERIC Clearinghouse on Educational Management Eugene OR.

Contratos de rendimiento para administradores (Performance Contracts for Administrators). ERIC Digest.

THIS DIGEST WAS CREATED BY ERIC, THE EDUCATIONAL RESOURCES INFORMATION CENTER. FOR MORE INFORMATION ABOUT ERIC, CONTACT ACCESS ERIC 1-800-LET-ERIC

En el mundo de los negocios, los administradores (Ceo) a menudo son recompensados sobre la base de su rendimiento: un bono si las utilidades se incrementan, una disminucion si los resultados financieros se debilitan. Cada vez mas, los distritos educacionales estan adoptando o contemplando el uso de contratos de rendimiento (tambien conocidos como remuneracion por rendimiento), como una manera de hacer a los administradores responsables. Mientras los administradores de los colegios han sido siempre responsables por su desempeno, ha sido escasa la practica de relacionar las remuneraciones a indicadores tales como los logros estudiantiles. De cualquier modo, la remuneracion por rendimiento esta siendo usada en muchos distritos a traves de la nacion.

El creciente interes en los contratos basados en el rendimiento coincide con la demanda por mayor responsabilidad. Esta presion se une a un creciente Enfasis en la reforma de los colegios estatales y nacionales para lograr resultados concretos de progreso como, por ejemplo, logros estudiantiles (Graves 1995). Para algunos superintendentes, poner su sueldo en la mira es una forma de demostrar que toman su trabajo seriamente. Ligar la remuneracion a los resultados hace mas palpable el asunto de la responsabilidad, algunos han sugerido.

QUE SON LOS CONTRATOS DE RENDIMIENTO?

Los contratos de rendimiento son acuerdos entre administradores (generalmente superintendentes) y la junta escolar, que ligan la remuneracion del administrador a indicadores de desempeno del trabajo. Lo mas comun es que los contratos de rendimiento incluyan bonos por un trabajo bien hecho y, con menos frecuencia, la remuneracion es disminuida por un pobre desempeno. La Revista del Consejo de las Escuelas americanas (The American School Board Journal) y la universidad George Manson realizaron una encuesta a nivel nacional a los superintendentes y miembros de las juntas de colegios sobre el tema de los contratos por desempeno. Los resultados de las encuestas revelaron que aunque la mayoría de los que la respondieron (67% de los miembros de las juntas y 63% de los superintendentes) consideraban que las remuneraciones de los superintendentes debieran aumentar con el rendimiento del distrito, solo 44% de los miembros de las juntas y 34% de los superintendentes consideraba que debiera haber una disminucion en las remuneraciones a causa de un

bajo rendimiento (Bushweller 1997).

El superintendente de Filadelfia David W. Hornbeck es uno de los administradores que mantiene que su remuneración debiera estar relacionada con su desempeño y también a los resultados de su distrito de 217.000 estudiantes. La mitad de la evaluación de Hornbeck se basa en los resultados de los exámenes de los estudiantes y la otra mitad en factores como mejoramiento de la asistencia de los alumnos, niveles de graduación, y el incremento en los estudiantes que tienen seguros de salud. Si Hornbeck alcanza sus objetivos, consigue un bono de hasta un 10% de su remuneración base. Sin embargo, si la actuación del distrito no es satisfactoria, Hornbeck puede ser afectado por una reducción de su salario de hasta un 5% (Bushweller). El contrato de acuerdo al rendimiento de Hornbeck es solo un ejemplo de muchos contratos altamente individualizados y diversos.

QUE INDICADORES SE DEBIERAN USAR PARA EVALUAR EL RENDIMIENTO DE LOS

ADMINISTRADORES? Incluso entre quienes apoyan los contratos de acuerdo con el rendimiento, no hay verdaderamente un consenso de cuales indicadores debieran ser usados en la evaluación de administradores. Aunque las notas de los alumnos en los exámenes son los indicadores mas utilizados, también son los mas controversiales. Aquellos que apoyan incluir el alcance de logros de los estudiantes en los contratos de rendimiento señalan que mejorar el desempeño de los alumnos es el objetivo de cada superintendente, además de ser una importante prioridad entre los padres y el público en general. Usar las notas y los exámenes como indicadores de rendimiento, sus defensores afirman, resultara en un incremento en la atención en los logros de los alumnos y permitira organizar los colegios para ayudar a los estudiantes a alcanzar los objetivos (Graves).

Otros no están de acuerdo, señalando que los resultados de los exámenes están distorsionados. "Los resultados de los exámenes pueden ser manipulados de distintas maneras," de acuerdo con Bill Graham, miembro del consejo del condado de Palm Beach. "Es una medida simplista" (Bushweller).

Algunos estiman que cuando el rendimiento estudiantil está vinculado con la paga, los superintendentes pondrán una presión excesiva en los profesores para que 'ensenen para el examen' y que ignoren o le den una atención superficial a la parte no cubierta en el examen (Bushweller). De la misma manera, otras críticas afirman que el uso de los resultados de los alumnos como indicador crea el peligro de que los administradores presten menos atención a otros elementos, afectando negativamente al distrito escolar (Graves).

Muchos consideran que si las notas de los exámenes se incluyen como una medida dentro de la actuación del superintendente, ellas no debieran ser el unico indicador.

Otros indicadores de rendimiento pueden incluir, el manejo adecuado del presupuesto, el mejoramiento de la seguridad en el colegio, el ofrecimiento de oportunidades de desarrollo al personal, el diseño de un curriculum que ofrezca desafíos, la maximización de la participación de los padres y la comunidad en el colegio, y el mejoramiento de la asistencia estudiantil y los niveles de graduación.

PORQUE SE LES OFRECE CONTRATOS DE RENDIMIENTO A LOS ADMINISTRADORES?

Debiera estar la remuneración de los superintendentes relacionada con el resultado del distrito? Esta pregunta genera una considerable controversia. Muchos consideran que los superintendentes no debieran asumir el logro -o la culpa- por el trabajo que es el resultado de los esfuerzos de muchas personas. Otros señalan que los administradores influyen fuertemente el resultado del distrito en su totalidad (Bushweller).

Podría preguntarse: porque los administradores tienen el privilegio de obtener contratos de rendimiento mientras los maestros y otros miembros del personal no los tienen? La exigente naturaleza del rol del superintendente -largas horas, permanente cambio en las demandas, problemas y desafíos interminables- son citados como elementos para establecer este criterio. (Lafee 1999) Además, los contratos de paga-por-rendimiento ayudan en el reclutamiento y retención de profesionales talentosos en una época en que la oferta de candidatos calificados es pequeña, los líderes capaces son agresivamente reclutados para trabajar en el sector privado como CEOs de las organizaciones educacionales (Freston 1999, Johnson 1998).

Algunos perciben el establecimiento de contratos por rendimiento como el primer paso hacia la creación de un sistema de remuneraciones para todos los empleados basado en resultados. Los superintendentes solo están estableciendo el ejemplo y pavimentando el camino para directores y profesores (Graves).

Sin embargo a muchos les preocupa que los contratos basados en el rendimiento podrían hacer responsables a los administradores injustamente por elementos más allá de su control. "Los administradores no pueden controlar completamente la compleja red de factores -como la calidad de los profesores, el apoyo en el hogar, la participación de los padres, el tamaño de la clase- que afectan en el aprendizaje", dice Graves. Murray y Murray (1999) piensan que los superintendentes no tienen garantizado el trabajo de por vida, y debiera darseles más seguridad de trabajo y no agregarseles más presiones. Señalan: "El futuro de nuestro sistema educacional no puede ser guiado por administradores que temen por su trabajo."

CUALES SON LOS POSIBLES BENEFICIOS DE LOS CONTRATOS POR RENDIMIENTO?

Quienes lo apoyan consideran que los contratos por rendimiento ayudan a que el distrito se enfoque en un numero de objetivos claramente definidos. En vez de seguir ciegamente a un sistema u otro, los distritos pueden concentrar sus esfuerzos en el mejoramiento de asuntos especificos. "los incentivos de rendimiento establecen el destino y proveen a los educadores con un mapa para llegar hasta alli," (Murphy y Pimentel 1996).

Otro posible beneficio de estos contratos es un detallado sistema de evaluacion basado en la retroalimentacion. La lista de evaluacion estandar es insatisfactoria y el sistema de pago injusto, senalan Murphy y Pimentel. "Los funcionarios ... consiguen aumentos por el paso del tiempo, por la adquisicion de nuevos grados...el rendimiento del trabajo es irrelevante." En contraste, los contratos por rendimiento proveen un detallado sistema de evaluacion que recompensa a los administradores por alcanzar objetivos," (Murphy y Pimentel).

Paige, Sclafani y Jimenez (1988) se enfocan en otra dimension que algunas veces es integrada en los contratos por rendimiento. En el Distrito escolar independiente de Houston, los contratos por rendimiento permiten al consejo del colegio 'comprar' el remanente del contrato de un superintendente si sus resultados son insatisfactorios. Esto puede ahorrar al distrito mucho tiempo y dinero que habria sido empleado en un despido tradicional.

Otros partidarios afirman que estos contratos no son verdaderamente acerca del dinero, sino que son una expresion simbolica de responsabilidad. La mayoría de los superintendentes y miembros del consejo estan de acuerdo que los bonos por rendimiento debieran mantenerse en un porcentaje menor del diez por ciento de la remuneracion base. De acuerdo con el Superintendente de Filadelfia Hornbeck, "No es el dinero, para mi...[remuneracion por rendimiento] es un simbolo que significa que estamos profundamente comprometidos en un sistema de estrictas responsabilidades que me mantendra cerca de la linea de fuego' (Bushweller). Los contratos de acuerdo con el rendimiento son vistos por algunos como una forma de establecer una nueva cultura en educacion basada en el rendimiento la que recompensa las mejoras y las innovaciones (Lafee).

QUE DICEN LOS CRITICOS ACERCA DE LOS CONTRATOS POR RENDIMIENTO?

Conjuntamente con los beneficios potenciales de los contratos de pago por rendimiento, aparecen posibles problemas. Algunos consideran que no se les dara a los administradores los recursos necesarios para alcanzar los objetivos (Richardson 1994).

Murphy y Pimentel advierten que los contratos por rendimiento debieran proveer a los administradores con un sistema de apoyo que les de la oportunidad de mejorar antes que su remuneracion sea reducida. Sostienen que los contratos por rendimiento

debieran proveer recursos y apoyo al igual que evaluaciones y estándares. Si no se hiciera, afirman, sería "como tomar regularmente la temperatura a un paciente enfermo y no darle nunca tratamiento. Todo se transforma en diagnóstico y no en cura" (Murphy y Pimentel).

Otros críticos consideran que si se da el incentivo de un cheque mayor y así motivar al superintendente para mejorar sus resultados, entonces, tal vez, el problema real no puede ser resuelto con un contrato. Ken Baird, un fiduciario del Distrito escolar primario de Hanford (California), señala que si los contratos por rendimiento son necesarios para mejorar el rendimiento de los estudiantes y el distrito, por lógica el superintendente se ha equivocado en los valores y no está enfocado en el bienestar de los alumnos o no se le ha pagado lo suficiente desde el comienzo (Lafee).

La encuesta de la Revista del consejo de las escuelas americanas (The American School Board Journal) y la universidad de George Mason, encontró que el 62% de los superintendentes no cree que estos contratos ayudaran a mejorar el resultado de los estudiantes -el indicador principal en que se centran los contratos (Bushweller). Después de todo, los oponentes señalan, los superintendentes no están directamente involucrados con enseñar.

Hay posibles problemas de moral involucrados con estos contratos. Algunos consideran que recompensar a los superintendentes por mejores resultados en los exámenes está enviando un mensaje equivocado a los profesores y directores involucrados en el 'trabajo del frente' (Lafee). Además existe el temor que los superintendentes, para mejorar sus propios rendimientos, podrían establecer excesiva presión en los profesores y directores.

Claramente el asunto de los contratos de rendimiento para los administradores es controversial. Gray y Brown (1989) señalan que "de muchas formas, el sistema educacional es lo más adecuado como una medida institucional para medir cuán efectiva la remuneración por rendimiento puede ser. Sin embargo, ningún modelo de contratos por rendimiento puede garantizar que los distritos produzcan resultados. Por el contrario, los consejos de los colegios y los superintendentes deberán trabajar juntos para crear un contrato que no solo defina las prioridades del distrito sino que que ofrezca el apoyo necesario para que el trabajo pueda completarse.

REFERENCIAS

Bushweller, Kevin. "Show Us the Money." "The American School Board Journal" 184, 6 (June 1997):16-21. EJ 547 260.

Freeston, Kenneth R. "My Experience with Pay Incentives and Performance Standards." The School Administrator 56, 2 (February 1999): 22-3.

Graves, Bill. "Putting Pay on the Line." The School Administrator 52, 2 (February 1995):

8-14, 16. EJ 499 120.

Gray, George R., and Darrel R. Brown. "Pay for Performance in Academia: A Viable Concept?" "Educational Research Quarterly" 13, 4 (1989): 47-52. EJ 420 791.

Johnson, Vernon. "My Life as CEO." The School Administrator 55, 2 (February 1998): 42-3.

Lafee, Scott. "Pay for Performance." The School Administrator 56, 2 (February 1999): 18-23.

Murphy, John A., and Susan Pimentel. "Grading Principals: Administrator Evaluations Come of Age." Phi Delta Kappan 78, 1 (September 1996): 74-81. EJ 530 654.

Murray, Kenneth T., and Barbara A. Murray. "The Administrative Contract: Implications for Reform." NASSP Bulletin 83, 606 (April 1999): 33-6.

Paige, Rod; Susan Sclafani; and Michael J. Jimenez. "Performance Contracts for Principals." The School Administrator 55, 9 (October 1998): 32-3.

Richardson, Joanna. "Contracts Put Superintendents to Performance Test." Education Week (September 14, 1994): 1-3.

Un producto de ERIC Clearinghouse on Educational Management, Facultad de Educacion, Universidad de Oregon, Eugene, Oregon 97403

Este articulo se publico gracias a la Universidad de Oregon y se tradujo por CENLADEC (Centro Latinoamericano para el Desarrollo, la Educacion y la cultura). De la Universidad de Playa Ancha. El articulo es de difusion publica y se puede reproducir libremente. CENLADEC@UPA.CL/ Fono: 56-32-283504, Fax: 56-32-280671

Traduccion por Amado Lascar, amado@darkwing.uoregon.edu

Title: Contratos de rendimiento para administradores (Performance Contracts for Administrators). ERIC Digest.

Note: Digest number 127. For English version, see ED 430 320. Translated by CENLADEC (Centro Latinoamericano para el Desarrollo, la Educacion y la Cultura), Universidad de Playa Ancha.

Document Type: Information Analyses---ERIC Information Analysis Products (IAPs) (071); Information Analyses---ERIC Digests (Selected) in Full Text (073);

Available From: ERIC Clearinghouse on Educational Management, 5207 University of Oregon, Eugene, OR 97403-5207. Tel: 541-346-5044; Tel: 800-438-8841 (Toll Free); Fax: 541-346-2334; Web site: <http://eric.uoregon.edu>. For full text:

<http://eric.uoregon.edu/publications/digests/spanish/digest127.html>.

Descriptors: Administrator Effectiveness, Educational Administration, Elementary Secondary Education, Instructional Leadership, Management by Objectives, Performance Contracts, Personnel Evaluation, School Administration, Superintendents

Identifiers: ERIC Digests

###



[\[Return to ERIC Digest Search Page\]](#)